

変化するワークスタイル ～紹介予定派遣(Temp to Perm)～

The changing styles of working

～Temp to Perm～

鎌田りみ

Rimi Kamata

1. はじめに

近年、ワークスタイルの変化は著しい。

日本の伝統的なワークスタイルである終身雇用制度は崩れ、正社員での就職は難しくなり、契約社員や派遣など非常用のワークスタイルで働くワーキングパーソンは増加傾向にある。その中で「派遣」には、新しいスタイルが登場している。

新しい「派遣」のスタイルとしては、「新卒派遣」、「紹介予定派遣」が挙げられる。従来、派遣はスキルが求められるため、就労経験者に限られたワークスタイルであった。しかし現在では、派遣会社が研修を行なうことで「新卒派遣」も可能になっている。また、派遣期間中にマッチングを行ない、派遣期間終了後に派遣先企業と派遣スタッフが同意の下に直接雇用契約を結ぶことを前提とした「紹介予定派遣」も、平成11年12月の法改正により可能となった。

本稿では「紹介予定派遣」が導入された背景からその意義を研究し、今後の課題を考察する。

2. 紹介予定派遣の意義

紹介予定派遣は、派遣期間終了後に企業と派遣スタッフ間で直接雇用契約を結ぶことを前提としたワークスタイルである。もとはアメリカの Temp to Perm というシステムで、派遣先企

業（以下、「企業」）が派遣契約満了を迎えた派遣スタッフを常用社員とする場合に、人材派遣会社（以下、「派遣会社」）へ紹介料を支払うシステムである。これにより、企業が派遣スタッフを引き抜く場合に派遣会社との関係悪化を防ぐことが可能となる。

日本では、平成11年12月の労働者派遣法と職業安定法の改正により、従来認められていなかった一般労働者派遣事業と民営職業紹介事業の兼業が認められるようになったことで、紹介予定派遣が可能になり、平成12年12月より導入されている。これにより、以下のメリットがあると考えられる。

(1) 採用・教育コストの削減

企業は、即戦力を求めている。それは、長引く不況で企業に余力がなくなり、新入社員を教育する時間とコストの負担ができなくなったことを意味する。

派遣の利点の1つに、採用・教育にかかるコストと手間の削減が挙げられる。採用と教育は派遣会社が担うので、企業はその負担を放棄できる。紹介予定派遣を利用することで、常用社員の採用にもこの恩恵を受けることができる。

(2) 正式採用前にマッチングが可能

就職難の時代であるとはいえ離職率が低下することはなく、若年層ほど離職率が高くなる。

これを解消するために紹介予定派遣の派遣期間をマッチングに利用することは、企業とワーキングパーソン双方にとって有効である。

紹介予定派遣を利用して正式採用前にマッチングを行なうことは、企業にとって2つのメリットを生む。

1つは、短期間で質の高いワーキングパーソンの確保ができることである。先に述べたように、企業は即戦力を求めている。しかし、即戦力として通用するかを見極めることは、非常に難しい。通常、採用時に参考とされる履歴書、職歴書、短時間の面接で得られる情報だけでは、採用決定に十分であるとは言えない。そのため、採用後に仕事に必要なスキルや人柄が企業にとってミスマッチであると感じることもあるだろう。そこで、紹介予定派遣を利用すれば、職業教育が終了しているワーキングパーソンを派遣スタッフとして受け入れマッチングを行なうことができるため、即戦力として通用するかを見極めることができ、企業が求める人材確保がしやすいと考えられる。

もう1つは、ミスマッチによって生まれるコストの削減である。企業が直接求人活動を行なった場合、正式採用後にミスマッチが発生すると雇用の解消が難しく、余計な固定費が発生することになる。ミスマッチを避けるために試用期間を設けることは可能だが、募集を繰り返せば求人コストと手間が余計にかかる。このとき有効なシステムが紹介予定派遣である。従来の試用期間の代わりに派遣スタッフとしてワーキングパーソンを受け入れ、適性を判断する。ミスマッチと判断した場合は別のワーキングパーソンを受け入れるが、その求人活動を行なうのは派遣会社である。求人コストと手間を、企業は負担しなくてよい。

ワーキングパーソンにとっても、マッチングの機会を得ることは重要である。企業が直接求人活動を行なう場合、ワーキングパーソンもまた、紙上の情報のみで採用を希望するしかなか

った。実際の仕事内容や雇用条件が募集の内容に即しているか、また職場の雰囲気や人間関係などは、採用され、入社するまでわからないのである。しかし、紹介予定派遣を利用すれば、派遣期間中に仕事内容を把握し、職場の雰囲気など現場でしか得られない情報も得ることができる。

派遣期間という試用期間を経た上で企業とワーキングパーソン双方が同意して直接雇用契約を結ぶのであるから、ミスマッチが解消され離職率は低くなると考えられる。派遣会社は、企業が求める人材と登録スタッフのスキルのマッチングを行なうために存在している。上手に利用すれば、企業は質の高いワーキングパーソンを、ワーキングパーソンは自分が望む職場を、それぞれ効率よく手に入れることが可能だろう。

(3) 正社員雇用を望むスタッフに機会を与える
派遣労働ネットワークが行ったアンケートでは、派遣を選んだ主な理由として39.1%のワーキングパーソンが「正社員として働ける正当な企業がなかったから」を挙げている(図1参照)。

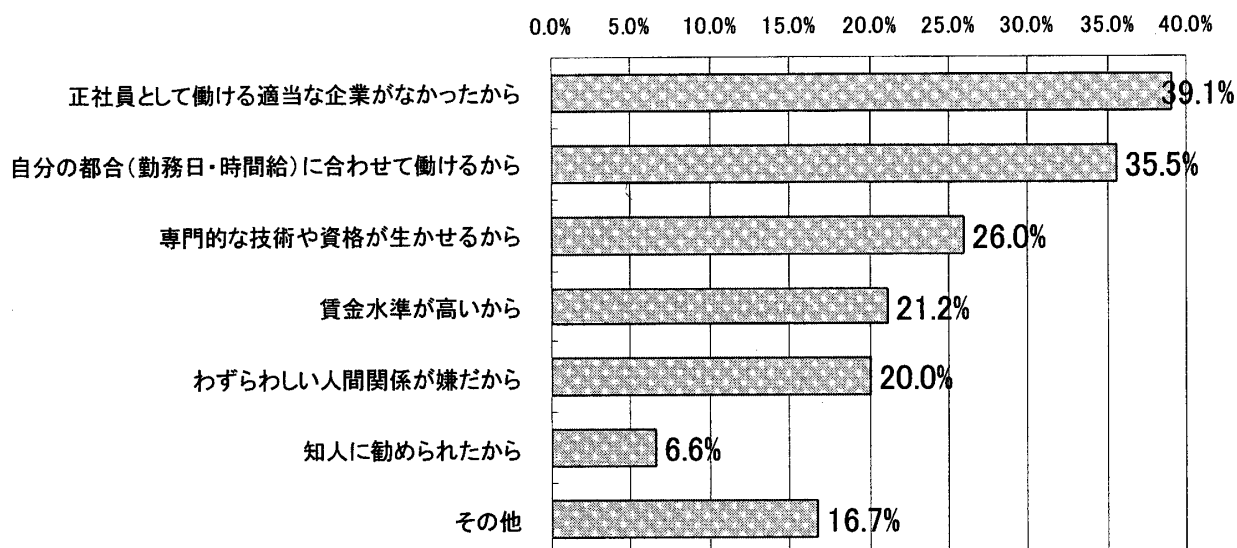
紹介予定派遣は、正社員を望んでいるにもかかわらず派遣に従事せざるを得なかったワーキングパーソンにとって、正社員雇用の機会を与えてくれるワーキングスタイルである。

3. 紹介予定派遣の実際

紹介予定派遣について、派遣会社にアンケートを行なった。新しいシステムのため、まだ実績が出ていない派遣会社が多かった(詳細は、p.144 資料「紹介予定派遣に関する人材派遣会社アンケート」参照)。

まず、紹介予定派遣の募集件数と希望者数を比較する。

登録スタッフのうち、紹介予定派遣希望者の割合は各社の平均で35.9%と高く、紹介予定派遣に対するワーキングパーソンの関心が高いことを示している。また、紹介予定派遣希望者の割合は派遣会社によって差が大きく、各社の取り



出所:『派遣スタッフアンケート』 派遣労働ネットワーク
(http://www.union-net.or.jp/haken/report_html/staff-chosa-title.html)

図1 派遣を選んだ主な理由（複数解答可）

組みに差があると推測される。これに対して、紹介予定派遣を行なっている企業の割合は、平均で3.5%と低い。

紹介予定派遣希望者に対する募集件数の割合は、平均で24.1%、実際に紹介予定派遣に従事したワーキングパーソンは、希望者の12.4%で、需要に供給が追いついていないのが現状である。

紹介予定派遣後の希望ワークスタイルは、企業、ワーキングパーソンともに正社員の需要が非常に高い。これは、実際に常用社員の採用に至ったケースの割合と、ほぼ比例している（p.144-145 資料(2)a-1、a-2、b参照）。

次に、紹介予定派遣の実績を分析する。

紹介予定派遣後、常用社員として採用された派遣スタッフの割合は平均65.1%であるが、これも派遣会社によって割合に差が生じている。常用社員の採用に至らなかった場合、断った当事者が企業である場合と派遣スタッフである場合の割合の平均は48.3%と51.7%で、ほぼ五分である（p.145 資料(2)b参照）。

このアンケートを実施するにあたり、紹介予定派遣が企業主導型で行なわれていないかを危惧していた。実際に常用社員採用に至るのか、

採用の決定権は企業にあるのではないかと心配していたが、結果からは、企業側、スタッフ側双方で、派遣期間が正しくマッチングに利用されていると考えられる。

4. 紹介予定派遣の課題

派遣会社のアンケート結果から、ワーキングパーソンと受け入れ先である企業で紹介予定派遣に対する需要に大きな差が生じていることがわかる。当面の課題として、紹介予定派遣を利用する企業増加に力を注ぐことが必須課題になるだろう。それには、以下の点を検討すべきである。

- (1) 企業に紹介予定派遣の制度とメリットを認識させる
- (2) 常用社員を希望するワーキングパーソンに紹介予定派遣の制度とメリットを認識させる
- (3) コア業務を担う常用社員の採用に紹介予定派遣を利用する

紹介予定派遣を利用する企業が少ないことから疑問になるのが、企業の紹介予定派遣に対する認知度がどの程度のものなのか、ということである。募集件数の低さは制度自体が認知され

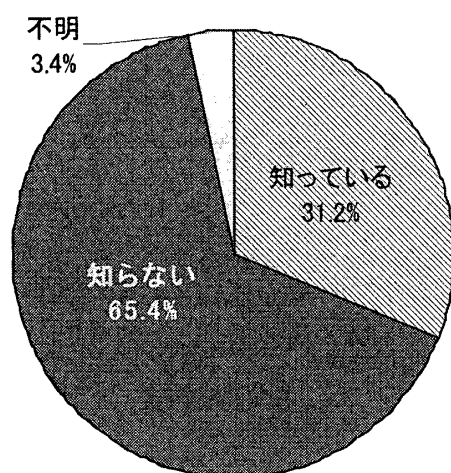
ていないか、あるいは紹介予定派遣のメリットが正しく理解されていないためと考えられる。

実際、平成13年度に実施された厚生労働省の「労働者派遣事業実態調査」では、65.4%の企業が紹介予定派遣の制度を「知らない」と回答している（図2参照）。

制度を知っていると答えた企業の中でも5.8%は「制度がよくわからない」と回答しており、内容まで理解している企業は少ないと推測できる。また、同じく利用予定がない企業のうち「一時的な業務増に対応するため直接雇用する

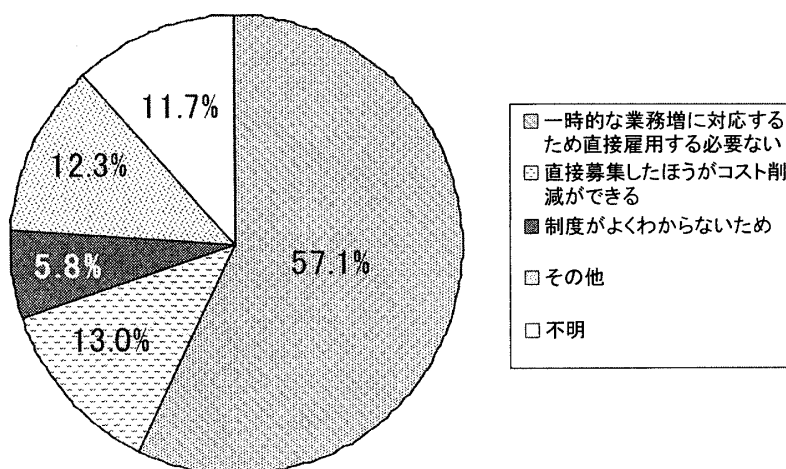
必要ない」と答えた企業は57.1%と最も多く、紹介予定派遣が従来の派遣と区別されていない現状をうかがわせる（図3参照）。

ここで問題になるのが、企業の意識として「派遣」はテンポラリー業務を担当するものという固定概念があることである。「紹介予定派遣」はコア業務を担当する常用社員を採用する手段であるが、派遣という名前がついていることで、本来の意義を理解する前に敬遠されていると考えられる。紹介予定派遣を普及させるためには、まず企業が制度と意義を正しく理解することが



出所：『労働者派遣事業実態調査結果報告』厚生労働省
(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0109/h0903-1.html>)

図2 紹介予定派遣の制度（派遣先企業）



出所：『労働者派遣事業実態調査結果報告』厚生労働省
(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0109/h0903-1.html>)

図3 紹介予定派遣を利用しない理由
(今後とも利用の予定はない事業所のみ)

不可欠となる。

ワーキングパーソンについていえば、常用社員希望者にこそ、紹介予定派遣を正しく理解させることが必要になる。紹介予定派遣は、正社員など常用社員を希望するワーキングパーソンにとって有益な制度である。派遣スタッフとして働きたいワーキングパーソンには、無意味な制度といっても過言ではない。

しかし、正社員希望のワーキングパーソンの中には、派遣を敬遠し、派遣と名がつく紹介予定派遣を敬遠している者も存在するだろう。そのため、派遣会社以外の機関、例えばハローワーク、紹介予定派遣を導入している企業などから紹介予定派遣の知識を与える機会を増やす必要がある。

ワーキングパーソンが紹介予定派遣を正しく理解することで需要が増えれば、企業も無関心ではいられなくなる。認知するワーキングパーソンが増加すれば、優秀な人材が紹介予定派遣を利用する確率も高まるからだ。

ところで、紹介予定派遣の最大の問題は、常用社員の雇用を前提としたシステムであるという点である。企業に正社員や契約社員を直接雇用するニーズがあって、はじめて紹介予定派遣のニーズも生まれる。紹介予定派遣は、それだけで新規の雇用を生み出すものではない。そのため、常用社員の求人件数に紹介予定派遣のそれも比例すると考えられる。

しかし今後は、スタッフ部門に派遣社員を起用し、部門ごとアウトソーシングを行なうなどして、常用社員のニーズが少なくなると考えられる。その中で、紹介予定派遣の求人を確保するのは難しいと予想される。

もちろん、今後も常用社員のニーズが皆無になることはあり得ない。紹介予定派遣制度を定着させるためには、この制度を利用することで常用社員の採用にメリットがあると企業が認識し、利用していくように働きかけることが必要になる。

5. まとめ

紹介予定派遣は、常用社員の雇用を望む企業とワーキングパーソンにとって有効なシステムである。この制度を定着させるためには、企業の積極的な導入が不可欠になる。しかし、その名前から制度の内容について誤解を招く恐れがあり、導入がされにくいと考えられる。

はじめに、紹介予定派遣は「派遣」の新しいスタイルであると述べたが、実際は求人活動のアウトソーシングと捉えるべきである。常用社員の雇用に必要な採用業務、入社後の社員教育を派遣会社が担う。

紹介予定派遣の意義を企業が正しく認識することができれば、経営戦略的に利用できることに気づくだろう。コア業務に従事する常用社員の採用には紹介予定派遣を利用し、コストを抑え、短期間で質のよいワーキングパーソンを確保する。非コア業務については、テンポラリー業務を請け負う本来の意味での派遣を利用する。同じ「派遣」でも、利用業務が異なることを認識することで、差別化することが可能になる。

今後は、少ない常用社員採用の機会に紹介予定派遣を導入することで、企業とワーキングパーソンがどれだけの恩恵を受けるのか、その有益性を知らしめることができるかが紹介予定派遣制度普及の鍵となる。

〈参考文献〉

- ・三浦和夫『派遣社員活用の実際』、日経文庫、1999年
- ・三浦和夫『テンプ・トゥ・パーム（紹介予定派遣）活用の仕方と留意点』、ビジネスガイド、38巻、3号、p.9～15、日本法令、2001年
- ・角方正幸・村田弘美・荻野進介『雇用不安と転職の実態ワーキングパーソン調査2000 [分析編]』、リクルート・ワークス研究所、2002年
- ・『特集 若年失業の罨』、日経ビジネス、2002年12月23日・30日号 p.30～47、日経BP社、2002

年

で成功する方法』、ごま書房、2002年

・笠原紀夫『日本の雇用が変わった 契約社員

資料

紹介予定派遣に関する人材派遣会社アンケート

<概要>

- 調査の目的：人材派遣会社の紹介予定派遣実績から、紹介予定派遣の実態を調査
- 調査対象：人材派遣会社57社を無作為に抽出
- 実施期間：2002年8月30日～9月9日
- 実施方法：メールにて質問状を送付
- 有効回答数：13社（回答率22.8%）

<集計結果>

(1) 御社では「紹介予定派遣」を扱っていますか。

回答項目	人材派遣会社数	割合
はい	8	61.5%
いいえ	4	30.8%
これから扱う予定	1	7.7%
合 計	13	100.0%

(2) 紹介予定派遣を行なっている人材派遣会社8社（A～H）の回答結果を集計^{※1}

a. 募集件数と希望者数

a-1

質問項目	① 登録企業に対する 紹介予定派遣を 行なっている 企業の割合	② 紹介予定派遣を行っている企業が 希望する直接雇用のワークスタイル				③ 登録スタッフ に対する 紹介予定派遣 希望者の割合	④ 紹介予定派遣希望者 が希望する直接雇用 のワークスタイル
		正社員	契約 社員	パート・ アルバイト	未定		
人材派遣会社A	6.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	100.0%
人材派遣会社B	5.0%	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	5.0%	100.0%
人材派遣会社C	2.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	100.0%
人材派遣会社D	2.5%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
人材派遣会社E	2.0%	90.0%	10.0%	0.0%	0.0%		
人材派遣会社F						69.6%	
人材派遣会社G						61.8%	
人材派遣会社H		88.6%	4.7%	0.3%	6.4%		
平均	3.5%	83.1%	15.8%	0.1%	1.1%	35.9%	100.0%

a - 2

	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
質問項目	紹介予定派遣を行なっている企業数	1社当りの募集人数	募集件数 (⑤×⑥)	紹介予定派遣希望者数	紹介予定派遣希望者に対する募集件数の割合 (⑦/⑧)	紹介予定派遣従事者数	希望者に対する紹介予定派遣従事者の割合 (⑩/⑧)
人材派遣会社A	30	1.5	45	2,000	2.3%	30	1.5%
人材派遣会社B	10	2.0	20	50	40.0%	15	30.0%
人材派遣会社C	30	3.0	90	300	30.0%	50	16.7%
人材派遣会社D	15	1.0	15			10	
人材派遣会社E	100	1.5	150				
人材派遣会社F				160,000		270	0.2%
人材派遣会社G	800	1～800					
人材派遣会社H				5,700		789	13.8%
平均	—	—	—	—	24.1%	—	12.4%

b. 実績^{※3}

	⑫	⑬		⑭	
質問項目	紹介予定派遣で派遣されたスタッフに対する直接雇用に至ったスタッフの割合	直接雇用に至ったスタッフの直接雇用後のワークスタイル		直接雇用を断った当事者が	
		正社員	契約社員	派遣先企業である	派遣スタッフである
人材派遣会社A	66.7%	100.0%	0.0%	50.0%	50.0%
人材派遣会社B	66.7%	0.0%	100.0%	20.0%	80.0%
人材派遣会社C	20.0%	100.0%	0.0%	75.0%	25.0%
人材派遣会社D	100.0%	100.0%	0.0%		
人材派遣会社E		100.0%	0.0%		
人材派遣会社F	92.6%				
人材派遣会社G					
人材派遣会社H	44.7%				
平均	65.1%	80.0%	20.0%	48.3%	51.7%

※1. 回答がなかった項目は、空白。

※2. 正社員以外の回答は、なし。

※3. 企業により回答方法に違いが生じたため、割合のみを記載。